COMISIÓN DE INDUSTRIA, ENERGÍA, COMERCIO, TURISMO Y SERVICIOS

(Sesión celebrada el día 17 de octubre de 2018).

SEÑOR PRESIDENTE.- Habiendo número, está abierta la sesión.

(Son las 16:05)

–Dese cuenta de los asuntos entrados.

(Se da de los siguientes).

«Nota de un grupo de productores ribereños al embalse de Rincón del Bonete, productores de Tacuarembó y Durazno por la que solicitan ser recibidos por la Comisión de Industria, Energía, Minería y Turismo.

Nota del señor Juan José Vanni solicitando ser recibido por la comisión».

(Ingresan las autoridades de UTE).

–La Comisión de Industria, Energía, Comercio, Turismo y Servicios tiene el agrado de recibir al señor presidente de UTE, ingeniero Gonzalo Casaravilla, al señor vicepresidente del organismo, ingeniero César Briozzo, y a la directora nacional de Energía, ingeniera agrónoma Olga Otegui.

De acuerdo a la invitación que oportunamente fuera formulada a todo el directorio de UTE para dar cumplimiento a la convocatoria en virtud del proceso de reestructura del ente, tiene la palabra el presidente del organismo, el ingeniero Casaravilla.

SEÑOR CASARAVILLA.- Básicamente, hemos sido convocados para hablar de la adecuación organizativa de la alta gerencia de UTE. En ese sentido, vamos a hacer una presentación que refiere específicamente a la propuesta de adecuación organizativa y más al final haremos referencia a una serie de elementos que, de alguna forma, constituyen la historia que da sustento a la propuesta y es parte de lo que hay que tener en cuenta a los efectos de tener cabal conocimiento de qué estamos hablando.

La propuesta de adecuación organizativa de alta gerencia a consideración del directorio de UTE se resume en dos documentos que se pueden interpretar como una hoja de ruta a seguir de acuerdo a las circunstancias que permitan ir avanzando en tal sentido. Esos son los materiales A) y B), que vamos a dejar a disposición de la comisión.

El 29 de agosto tratamos en el directorio de UTE el tema –se adjunta la constancia de actas, que es el material C)– y ya hacía bastante tiempo que se estaba trabajando, coordinando por presidencia, pero con una participación activa de otros directores, sus equipos técnicos y otros, en la propuesta, y al presentar el tema formalmente decíamos: «No tengo más remedio que poner en consideración explícita una serie de propuestas en las que he venido trabajando respecto a la reorganización de la alta gerencia de UTE con el objetivo de darle una mayor movilidad y redimensionarla en consonancia con una mejor agilidad de cara a los desafíos que enfrenta UTE. También es parte de mi preocupación el necesario equilibrio entre la mejora de resultados y derechos adquiridos para lo que una adecuada red de contención es necesaria.

En estos años han sido varios los planteos que se han realizado, pero considerando principalmente la respuesta recibida sobre tales planteos de hace un año, llegué a la conclusión de que había que buscar un cambio de paradigma que, en el marco de la reglamentación, permitiera balancear derechos y obligaciones, objetivos estratégicos de la empresa y gestión. En tal sentido, desde fin del año pasado fui hablando con cada uno de los directores y el gerente general. Les planteé mis ideas y/o compartí documentos en borrador. Más allá de algunos detalles de implementación, las grandes líneas

de la propuesta en su estado actual son las mismas que las que les planteara originalmente. Verán en la misma que el objetivo final es propender a la cobertura en titularidad de la totalidad de los puestos de alta gerencia y, de este modo, brindar oportunidades para la carrera administrativa en todos los puestos de la organización. Sin perjuicio de esto, permitir la movilidad del talento estableciendo la equivalencia de los puestos de alta gerencia definidos como puestos de un cargo genérico o transversal, que de asignársele tareas superiores, como son las áreas, tendría la compensación correspondiente.

El proceso para alcanzar ese modelo horizonte se propone que sea gradual, recurriendo al mecanismo de cese al vacar, cuando sea posible, acompasando la transición en todo lo posible a los procesos naturales de retiro de las personas. Hay una serie de planteos que llevan de 31 a 23 puestos de alta gerencia». Aquí quiero hacer una acotación: en muchos lados se habla de 30 a 22; eso es si en la cuenta se considera o no el puesto de gerente general. Acá sí se tiene en cuenta cuando se habla de 31 a 23; en otros momentos se habla de 30 a 22. En ese caso claramente no está incorporado en la cuenta el gerente general. «Básicamente se trata de arreglos similares a los ya planteados al unificar las gerencias de abastecimiento y producción y servicios. Por ejemplo, para distribución comercial se plantea unificar las divisiones de Montevideo e interior; en otros casos entre los que está generación, trasmisión, planificación y letrada, se plantea la eliminación de las actuales divisiones y la creación para cada una de ellas de las figuras de los subgerentes de área. Posiblemente la propuesta más importante para el futuro de UTE se refiere a la creación de una nueva división de gestión estratégica que dependa directamente de gerencia general y, por tanto, jerarquice estos aspectos al poner a su responsable directamente en el comité de gerencia. Esta nueva división, resultante de fusionar otras dos, se propone que centralice la planificación estratégica y la gestión de las personas, dejando la gestión de plantilla en financiera. Finalmente, se propone eliminar la dirección operativa al vacar».

En definitiva, desde el primer día en que se presentó esto, estaban claros el alcance y una serie de preceptos, como son los procesos competitivos, el cese al vacar, el respeto a los derechos adquiridos, etcétera.

Luego, el 20 de setiembre y a los efectos de avanzar en la propuesta de cara al período de veda constitucional, el Directorio aprobó por R. 18-2487 –material D)– algunos elementos básicos que permitieran avanzar en el ordenamiento y en la medida de que surgieran las oportunidades. En sus considerandos IV, V y VI se establecía lo siguiente. En el considerando IV se dice «que la propuesta de adecuación organizativa a estudio tiene como principales objetivos: a) la creación de una estructura flexible de cargos de alta gerencia (Gerencias Dirección Operativa, Área y División) que favorezca la movilidad horizontal y diagonal del talento a través de la utilización del concepto de cargo genérico de Gerente/a Superior. b) La alineación de los procesos y del modelo de gestión con la estructura y la estrategia y la búsqueda de una mayor productividad. c) La plena vigencia de una carrera administrativa que abarque todos los cargos y que propenda a que los mismos se cubran en titularidad por medio de procesos competitivos».

En el considerando V se decía «que en la actual estructura existen cargos transversales, entendidos como aquellos que tienen características y roles similares a lo largo de toda la organización, y que esta modalidad ha contribuido a la normalización de los cometidos, responsabilidades y competencias de numerosos puestos de trabajo, experiencia que puede ser extendida a otros cargos, con el consiguiente beneficio».

Por su parte, el considerando VI decía «que resulta provechoso para la empresa y para el desarrollo profesional de las personas la existencia de una estructura de cargos de alta gerencia flexible que posibilite la movilidad del talento y el aprovechamiento de las capacidades de las personas en distintas posiciones de la organización a fin de optimizar su aporte».

Luego, el resuelve primero es muy específico y determina la creación de veintidós puestos transversales de gerente superior que, al leerlo en conjunto con el resuelve segundo, no deja dudas de que el objeto es pasar de treinta a veintidós puestos de alta gerencia, ya que dice: «Establecer que el alta –por alta se refiere a la habilitación de un cupo– de cada puesto del Cargo Gerente/a Superior se dará a medida que se vayan aprobando los ajustes organizacionales que se encuentran a estudio del Directorio con su correspondiente reducción del dimensionado actual». Por tanto, estaba claramente establecido que a medida que se avanzara, por ejemplo, se juntarían dos en uno, dos en uno, tal como figuraba en la constancia de actas anterior.

En dicha instancia se entregaron a los directores y al gerente general los dos documentos ya referidos que muestran en su globalidad la hoja de ruta planteada en forma transparente. Ese mismo

día se publicó en la intranet de la empresa toda la información con una nota de presidencia –material E– explicando algunos aspectos fundamentales, entre los cuales se destacaba nuevamente lo anunciado en el directorio el 29 de agosto, cuando se dijo: «El proceso para alcanzar el modelo horizonte se propone que sea gradual, recurriendo al mecanismo de cese al vacar cuando sea posible, acompasando la transición en todo lo posible a los procesos naturales de retiro de las personas». Y agregaba: «El cambio propuesto para la estructura de esta Gerencia deberá resultar en la dedicación de la misma a temas más estratégicos y en empoderar más a las Gerencias de Sector –o sea, las que están por debajo de la alta gerencia– y dependientes, con una mayor delegación. En definitiva, redundará en un sistema de toma de decisiones más ágil y dinámico». Al finalizar, decía el documento: «La política energética vigente –acuerdo aprobado en el 2010 entre los partidos con representación parlamentaria– establece que para poder desempeñar ese rol –sobre la política energética– es necesario que las empresas públicas se modernicen y sean líderes, eficientes y dinámicas. En particular UTE, como brazo ejecutor de la misma, ha trabajado mucho para la transformación de la matriz energética, logro que ha posicionado al país como líder del sector de energías renovables. Esto ha sido conseguido con el aporte de todos los funcionarios de UTE, como parte del entramado del Estado uruguayo».

El día domingo 23, a partir de una noticia de prensa incorrecta, procedimos a publicar en la página web de UTE toda la información disponible, y es claro que el debate público que se generó fue suficiente para esclarecer para la opinión pública que no se aumentaban los costos, que la idea era pasar de treinta a veintidós puestos de alta gerencia y que todo se haría en el marco de procesos competitivos para asignarlos en titularidad.

Luego, el 4 de octubre, a los efectos de reforzar la gestión de cambio, en el directorio dejamos una constancia en el acta de esa fecha –material F– que decía: «Quisiera hacer algunas precisiones de cara al proceso de gestión de cambio asociado a los cambios que se proponen en la Alta Gerencia de UTE. Desde un principio planteé a todos que no entendía conveniente mediatizar esta temática e intentamos ser consecuentes con dicha convicción. Luego, y vista la forma en que se estaba manejando mediáticamente la información, procedimos a intentar informar de la forma más transparente posible y con el menor perfil posible. En tal sentido, debo reconocer que todos los directores evitamos o limitamos nuestras intervenciones públicas y puedo asegurar que declinamos decenas de solicitudes de entrevistas». Y cuando digo «declinamos» me refiero a todos los directores; no estoy hablando en primera persona. «En particular, yo he dado solo una nota al semanario *Brecha*, publicada el pasado 28 de setiembre. En dicha nota, que pasaremos a comentar más adelante –no es el caso de hoy, sí podrán leerla–, he notado que pese a que está implícito, faltó un énfasis explícito o algo que es parte normal de nuestra prédica pública, en reuniones externas o en el ámbito de la empresa. En múltiples ocasiones y en todo ámbito que ofrecía la ocasión –y no han sido pocos– he expresado que UTE tiene posiblemente el mejor cuadro gerencial del Uruguay, incluidas empresas públicas y privadas, y que se pudo hacer, entre otras cosas, el cambio de la matriz de la generación eléctrica, la mejora continua de la calidad del servicio y de la atención al cliente por contar con tales condiciones.

Se están haciendo muchísimas cosas en UTE que al mundo llaman la atención, al punto de convocarnos a exponer nuestros avances gracias a sus gerentes y, por supuesto, también a sus cuadros tácticos y operativos».

En la nota digo particularmente que: «Entiendo que nadie está haciendo la plancha, y cuando hago referencia a que extraña a visitantes que no tengamos movilidad y rotemos el talento –esto también lo comenté en la reunión que mantuve con todos los integrantes de la alta gerencia–, no debe interpretarse una opinión expresa nivelada del desempeño de los actuales gerentes, y menos de valoración negativa. Por supuesto que tengo mi opinión sobre cada caso individual, pero nunca generalicé. En todo caso, sí digo que la gran mayoría –como también lo señalé explícitamente en la nota de prensa y siempre– tiene la camiseta puesta. Están convencidos», etcétera.

Finalmente, y solo a los efectos de ilustrar la forma en que se plantea la evolución hacia el ordenamiento gerencial objetivo, dejo como material la resolución n.º 18 2669 –material G–, en la cual el directorio remite a la negociación colectiva la propuesta de unificar la División Abastecimientos y la División Producción y Servicios, unificación que, en los hechos, está operativa desde el 1.º de enero de 2018, ya que se resolvió en el pasado diciembre –por R. 17 3157; material H–, hito que en definitiva, sería el primer paso efectivo en el sentido de la hoja de ruta planteada de reducir en ocho plazas la dimensión de la alta gerencia de UTE. En este caso, ya que el gerente asignado en la unificación realizada en diciembre es titular del puesto asociado con la nueva realidad, no se podrá hacer un proceso competitivo para asignar la plaza de gerente superior asociado a la función hasta que el funcionario se retire de la empresa. Vale decir que aplica el concepto de cese al vacar –dejar vacío el

puesto– y al no cambiar la realidad del funcionario en ejercicio, se respetarán los derechos adquirido en su más amplia interpretación. Lo mismo aplica a los otros funcionarios que son titulares en puestos que se reducen a futuro, por ejemplo, de aprobarse oportunamente la fusión de las Divisiones Montevideo e Interior del Área Comercial –hoy hay dos funcionarios titulares de los actuales puestos–, el primer paso deberá darse cuando alguno se retire; se encomendará a quien quede las dos divisiones y deberá esperarse el oportuno retiro del segundo funcionario para realizar el correspondiente proceso competitivo de asignación de titularidad como gerente superior, al igual que en el caso anterior ya referido.

En los próximos años un importante número de altos gerentes se irá jubilando, por lo que en definitiva lo que ha resuelto el directorio es un instrumento: a medida que se den los hechos, se irá procediendo.

La hoja de ruta hoy en consideración es una síntesis de circunstancias y trabajo acumulativo de años que debo necesariamente referir para poner en contexto lo que estamos considerando. En ese sentido, voy a hacer referencia a cinco puntos.

El primero es la evolución de las titularidades y encomendaciones en UTE. Traje un material que pido se reparta a los señores senadores. Se adjunta la gráfica –material I, que acabo de compartir– que muestra cómo se ha venido cambiando el viejo paradigma por el cual las altas gerencias de UTE –sin considerar en este caso la gerencia general– eran cubiertas mayoritariamente en forma directa y sin proceso competitivo por parte del directorio de turno. En el año 2000 la situación era que el 90 % de los puestos de alta gerencia eran designaciones directas sin procedimiento competitivo. Basta ver en la gráfica que solo hubo tres procesos competitivos– en 1993, 1996 y 1999– de un total de 30 personas. En 2018 ese porcentaje bajó a 38 %, ya que se hicieron sendos procedimientos competitivos de titularidad y encomendación. A su vez, en el año 2000 el porcentaje de titulares en los puestos de alta gerencia era tan solo de un 10 % mientras que, en la actualidad, este indicador subió al 24 %.

SEÑOR AMORÍN.- En la gráfica no se ve clara la correspondencia de los números que menciona el presidente de UTE; por lo menos, yo no lo veo.

SEÑOR CASARAVILLA.- La gráfica que entregué muestra los movimientos que hubo en la alta gerencia de UTE asociados con todas las personas, que básicamente no han cambiado en los últimos años.

Por ejemplo, en 1993 hubo un puesto –figura en azul–, que fue el llamado del doctor Alem, por el cual se le asignó la titularidad en el marco de un proceso competitivo. Hubo otro en 1996 y otro en 1999; ese mismo año hubo una encomendación directa resuelta por el directorio a su leal saber y entender, cosa que se puede hacer por el marco normativo que se tiene en la UTE. Estas son encomendaciones; las otras son designaciones en titularidad. En azul se ven los procesos competitivos hacia la titularidad de un puesto; en rojo tenemos las encomendaciones directas y, en verde, las encomendaciones con un proceso competitivo. Por ejemplo, al año 2000 solo había tres procesos competitivos para designación en titularidad en 30 personas, es decir solo un 10 %. Esos 30 puestos son la suma de todos los puestos de gerentes de división y de área, que ahora estamos planteando que se conviertan en 22.

SEÑOR AMORÍN.- En el año 2000 de 30 puestos solo hubo una encomendación directa.

SEÑOR CASARAVILLA.- En el año 2000 –yo no estaba– en la empresa hubo un solo movimiento, que fue la encomendación de una persona, aunque en estos momentos no recuerdo quién era. Estos son los movimientos que se produjeron.

SEÑOR AMORÍN.- Ya en 2008 empeora porque son cuatro.

SEÑOR CASARAVILLA.- Más adelante voy a explicar qué pasó.

Como decía, en el año 2000 el 90 % de los puestos de alta gerencia eran designaciones directas, sin procedimientos competitivos, mientras que en 2018 ese porcentaje bajó a 38 % ya que se hicieron sendos procesos competitivos de titularidad y de encomendación. La titularidad figura en azul en la gráfica y las encomendaciones en verde.

Asimismo, en el año 2000 el porcentaje de titulares en puestos de alta gerencia era tan solo de un 10 %, mientras que en la actualidad este indicador ha subido a 24 %.

En particular se adjunta la R 09-1527 –material J–, que innova positivamente, aprobándose un procedimiento competitivo también para las encomendaciones, cosa que no existía en UTE. Este es el procedimiento que desde 2009 se ha venido aplicando en la mayoría de los casos: 11 de 13 casos –alcanza con contar los lugares en la gráfica-, y no se aplicó en dos ocasiones –figuran en rojo en 2015 y en 2017–, pero a eso me referiré más adelante. En la gráfica se ve cómo se pasa del color rojo al verde a partir de 2009, indicando claramente cómo ha bajado la discrecionalidad del directorio al momento de asignar puestos de alta gerencia de UTE, en particular luego de superado el transitorio de reordenamiento de estos temas en UTE. Esto se dio en 2005, 2006, 2007 y 2008. En 2009 –repito: en ese momento yo no estaba en UTE– se aprobó un procedimiento competitivo para hacer las encomendaciones y salir del nivel de discrecionalidad que tenía el directorio y se empezó a implementar esa herramienta como una novedad, que pasa de algo que notoriamente no tenía un proceso competitivo a algo con mejor nivel de proceso competitivo en lo que refiere a la asignación de las tareas.

El punto dos refiere a los cambios producidos desde 2010 a 2018 en la alta gerencia de UTE.

En 2012 renuncia el gerente de área de distribución y se realiza un proceso competitivo específico. Participan y compiten los tres divisionales del momento y es encomendado el actual gerente de área; se adjunta R 12-1540 material K. En la gráfica sería el color verde indicado en el año 2012. En este caso hubo una encomendación a un gerente de área a partir de un proceso competitivo.

Luego, en 2015, por unanimidad del directorio –5 en 5, R15-897, material L– se encomienda en otra función a quien se desempeñaba como gerente del área generación, quien había sido encomendado en forma directa y sin proceso competitivo en 1997. Este cambio se hace en el contexto de la necesidad de –abro comillas porque está en la resolución– «iniciar de inmediato el proceso de renovación asociado con la Gerencia de Área Generación». Como dije, eso es votado por unanimidad.

En la instancia y vistos los grandes desafíos que tenía el área, en este caso por mayoría absoluta –3 en 5–, se encomienda sin proceso competitivo a un funcionario de la empresa para tal tarea, y por eso se indica en el año 2015 con color rojo.

SEÑOR AMORÍN.- ¿En qué año fue?

SEÑOR CASARAVILLA.- En 2015, señor senador.

SEÑOR AMORÍN.- ¿En qué área fue?

SEÑOR CASARAVILLA.- En el área generación.

SEÑOR AMORÍN.- Quisiera saber cuáles son los nombres del que se fue y del que ingresó.

SEÑOR CASARAVILLA.- El funcionario que se fue es el ingeniero Oscar Ferreño y el que ingresó es el economista Daniel Larrosa.

SEÑOR AMORÍN.- Entonces, en el área de generación hay un economista.

SEÑOR CASARAVILLA.- Sí, señor senador.

SEÑOR DELGADO.- Estoy tratando de seguir el razonamiento de la gráfica con los colores y el modo de asignación.

En 2015 hubo cuatro encomendaciones: tres con procedimientos competitivos y uno directamente, que es el economista Daniel Larrosa. ¿Es así?

SEÑOR CASARAVILLA.- Correcto, señor senador.

Posteriormente, en 2017, la línea gerencial propone sustituir al gerente de la división térmica –que se encontraba encomendado sin proceso competitivo–, encomendándose también a propuesta de la línea, en forma provisoria y por el término de un año, a otro funcionario de carrera de la propia unidad. En la gráfica está indicado en 2017 con color rojo. De esto hace ya un año y en el contexto de que se está analizando la propuesta de adecuación organizativa de alta gerencia se ha decidido esperar hasta el próximo año para definir este aspecto porque, en particular, se plantea para generación unificar la división hidráulica y la división térmica en un subgerente de área.

Finalmente, se han realizado –estamos hablando siempre del período 2010–2018– otros diez procedimientos competitivos para encomendar funciones en diferentes gerencias de división. Es lo que está indicado con color verde de 2010 en adelante.

En resumen, como ya se ha dicho, en trece de los movimientos operados en alta gerencia desde el año 2010, para once se ha recurrido a procedimientos competitivos de selección para encomendar la tarea; en un caso se encomendó en forma directa a un funcionario por iniciativa del directorio, y en otro caso se encomendó en forma directa a otro funcionario a propuesta de la línea gerencial.

Eso es todo lo que pasó en alta gerencia desde que, con el ingeniero Briozzo, estamos en el directorio.

Quiero resaltar que es posible hacer todo esto en el marco de la ley y de la reglamentación vigente.

También quiero destacar que uno puede ver acá una impronta porque, habiendo mayoritariamente designaciones directas, sin procesos competitivos, a partir del 2009 –esto fue una resolución y un trabajo bien interesante hecho por la administración que presidió el ingeniero Ruchansky–, se aprueba el procedimiento para también hacer procesos competitivos para las encomendaciones. Esa ha sido la tónica mayoritaria que se ha dado en cada oportunidad que ha surgido en la empresa en estos últimos años.

Punto tres: qué fue y qué no fue el proyecto Bambú. Este es un tema interesante por las cosas que se ven escritas por ahí. Se adjunta la presentación hecha al Parlamento en noviembre de 2013 –material M–, en la que se da cuenta del proyecto Bambú y, en particular, se habla del monto invertido por un total de casi USD 8:800.000, que corresponden a USD 4:800.000 en consultoría y USD 3:975.000 en salarios y fueros del personal propio. Podemos decir, por tanto, que el monto de la inversión que se hizo en el proyecto Bambú se dividió casi en partes iguales, aunque un poco más en consultoría y un poco menos en salarios y fueros del personal propio.

Esta presentación al Parlamento y el informe realizado también aquí, estuvo asociado a un pedido de informes en el 2014, según el material N que también se adjunta. En ambos materiales se da cuenta en detalle de lo que se hizo y no se hizo en el proyecto Bambú, estableciéndose de forma meridianamente clara que no se hizo una reingeniería de procesos y, en particular, no se revisó la estructura organizativa de alta gerencia sino que solo se analizó el puesto de dirección operativa. Acoto: la consultora nos dijo que lo elimináramos y lo mantuvimos –o sea que ahí, en todo caso, sí había una señal respecto a la estructura de alta gerencia que teníamos–, pero fue la única excepción de consideración que tuvo ese tema.

Sí se realizó la estructura de gestión de las personas; básicamente, en el proyecto Bambú se revaloraron todos los puestos de trabajo, para lo cual se procedió a escribir y a ajustar la descripción de casi mil quinientos puestos de trabajo de la empresa, se redimensionaron las dotaciones, se construyó una nueva escala salarial y el actual modelo de gestión por competencia que viene desarrollando la empresa.

El proyecto Bambú hizo cosas muy importantes, que dieron muchísimo trabajo y eso llevó a la siguiente etapa, que es el punto cuatro, que tiene que ver con el proceso de implantación de la nueva estructura, que también dio mucho trabajo y todavía estamos en las últimas etapas.

En 2015, luego del proceso de negociación colectiva correspondiente, se establecieron los lineamientos para la cobertura de puestos de la nueva estructura aprobada y un cronograma que preveía 1.103 procesos competitivos para asignar titularidad, sin perjuicio de 132 casos que estaban encomendados hasta el grado cuatro –o sea, hasta gerente de sector, que es el inmediato inferior por

debajo de la alta gerencia–, y a estas personas se las designó en titularidad en mérito al desempeño, a fojas de servicios y a la correlación total con el puesto en la nueva estructura; eso está en el material Ñ.

Esto es importante. Hemos puesto en valor todo lo que razonablemente se puede, aprovechando la experiencia y todo lo que ocurría en la empresa. Esto realmente fue así y ha sido la tónica de todo el trabajo de implantación.

Adicionalmente se hicieron asignaciones en titularidad por foto. Esto es técnicamente complicado pero, en términos generales, tiene que ver con la correlación de los viejos puestos con los nuevos puestos. Si había una correlación importante, directamente se asignaba, ya que no íbamos a hacer procesos competitivos de todos los puestos de la organización; eso está también en el material que adjunto.

También se hicieron pruebas de suficiencia cuando la correlación no era tan grande, entre las personas que podían tener derecho a ser asignadas en titularidad en el puesto, todo eso acordado con el sindicato y en el marco de la negociación colectiva. Así, cerca de 6.000 funcionarios fueron designados en sus actuales puestos fruto del proceso de implantación.

En suma, la tónica ha sido el reconocimiento y la realización de procesos competitivos. Los más de mil procesos competitivos están terminados en estos días; quedaban los últimos hace un mes. Nos pidieron plazo para terminar los últimos pero, básicamente, podemos decir que esa tarea está terminada.

El punto 5 refiere a un tema muy importante, que tiene que ver con todo lo que está pasando hoy en día en la empresa y con la propuesta de adecuación de la alta gerencia.

En 2015 comienza el proyecto inicialmente denominado Gestión del Talento y Sucesión Gerencial –material Q que se adjunta–, que en 2016 se reformula como Proyecto de Gestión del Talento Gerencial. La palabra «sucesión» complicaba un poco y la eliminamos porque el objetivo era, claramente, dotar de las competencias adecuadas a la futura gerencia, teniendo en cuenta el sistema de relevos natural que debe darse y que es responsabilidad de la alta gerencia. Hemos adjuntado esto, también, a la resolución. Ello determina un intenso trabajo entre las unidades y el equipo del proyecto, cuya dinámica también se adjunta al material.

Uno de los diversos resultados producidos es una propuesta de ejes estratégicos para el desarrollo y la retención del talento de la organización, para la que el directorio –por R162727, material T– requiere el pronunciamiento del Comité de Gerentes, comité que lo entendió adecuado para su uso en el contexto de la organización, de lo cual el directorio tomó conocimiento.

En el segundo semestre de 2017, luego de un intenso trabajo desde las diversas unidades técnicas, se da el cierre a la primera etapa del proyecto de gestión del talento gerencial –R172253, material V– y se traslada su ejecución a la línea gerencial. Normalmente, uno «arranca» un proyecto –en este caso me tocó presidirlo– y una vez que está maduro y concebida la idea, se traslada a las líneas para que continúen la tarea. Eso es lo que pasó.

Sobre fines del año 2017, el directorio tomó conocimiento del informe de cierre de la etapa –material W– y es justamente de ese trabajo que surgen indicios claros acerca de la necesidad de avanzar en el ordenamiento de la alta gerencia de UTE. El directorio extiende el uso de los ejes estratégicos para ser empleados a fin de alinear los planes de capacitación local y en el exterior, lo cual consta en el material X. A modo ilustrativo de la importancia de su definición, voy a mencionar los ejes estratégicos que se resumen en el Resultando II de la resolución referida. Son: orientación al logro; orientación al cambio; orientación al equipo humano y, además, que la articulación entre los ejes indicados se realizara mediante una orientación estratégica e impulsara la contribución de las personas y del equipo al logro, la transformación de los desafíos en logros y la gestión del impacto de los cambios en las personas.

Esto es revolucionario. Pocas empresas en el Uruguay, y menos aún si consideramos las públicas, trabajan en función del establecimiento de logros para después ver cuál es la contribución que las personas hacen a los objetivos estratégicos establecidos.

Los ejes estratégicos mostraban claramente la necesidad de redefinir los objetivos de la alta gerencia de UTE. Se nos plantea por qué no se hizo una reingeniería de alta gerencia en el marco del

proyecto Bambú. Por un lado, es imposible pensar que se pueda hacer todo lo que se hizo en ese proyecto –que fue mucho–, junto a su posterior implantación, al mismo tiempo que se gestiona el cambio de paradigma que implica la propuesta organizativa de alta gerencia en consideración. Es imposible concebir que eso pueda hacerse a la vez. Esto, sin perjuicio de que durante el período anterior la tarea prioritaria, además del proyecto Bambú, fue el cambio de la matriz de generación de energía eléctrica, del cual ya he referido la importancia que tuvo la existencia en la empresa de un cuerpo gerencial sumamente profesional y comprometido. Además, de hecho, en estos últimos ocho años se produjeron muy pocos cambios; no era inminente el retiro de un contingente importante de gerentes, cosa que ahora sí va a ocurrir.

Lo que se plantea está asociado al futuro, no al pasado del que tenemos que tomar lo que nos trajo al presente, apalancarlo y convertirlo en oportunidades.

Debo agradecer la invitación de la comisión, oportunidad que nos ha permitido documentar un proceso de cambio del que estamos seguros –quienes lo impulsamos– que es necesario. Hoy nuestra tarea es gestionar los cambios de la mejor forma, entendiendo a la gente, convenciendo cuando ello es posible, etcétera. En esta tarea tenemos enfocada toda nuestra energía y nada sería más reprobable que no intentarla.

Con esto termino lo que sería la presentación y quedo a las órdenes para responder preguntas.

SEÑOR DELGADO.- Es un gusto recibir al presidente de UTE, ingeniero Casaravilla, al vicepresidente de UTE, ingeniero Briozzo y a la directora nacional de energía, señora Otegui, con quienes hemos interactuado bastante en muchas oportunidades.

Obviamente, sugerimos esta invitación por el ruido –permítaseme la expresión– que ha generado esta reestructura a nivel de UTE y de la prensa.

Seguramente habrán leído en forma detenida la versión taquigráfica de la sesión anterior de la comisión, a la que concurrieron mandos medios de UTE, gerentes, quienes en una exposición muy gráfica y con dolor –hay que emplear esa palabra porque así fue– reclamaron que, más allá de no compartir esta restructura –realizada a pocos días del vencimiento de un plazo constitucional para la creación de cargos–, se sentían vulnerados en la carrera administrativa.

En más, ante la pregunta de algunos senadores, anunciaron la interposición de algunos recursos y acciones respecto a esta restructura que el señor presidente de UTE impulsó.

También había dolor por la falta de diálogo, que fue un tema común en todos los que vinieron a la comisión. Hubo una restructura intempestiva, sin diálogo previo, así como también una controversia en el directorio.

Con mucha honestidad, debo decir que aspirábamos a que hoy viniera el directorio completo de UTE, los que votaron a favor y los que votaron en contra, para conocer los fundamentos. Me parece que así habríamos podido tener una opinión acabada de los fundamentos de las posiciones en el directorio. Esta resolución del directorio salió por tres a dos y hay solo un miembro de la oposición.

La verdad es que esto nos sorprendió. Leímos el documentos muy profuso que nos dejaron los gerentes, sobre todo teniendo en cuenta que el presidente de UTE, en 2013, promovió un decreto del Poder Ejecutivo, el n.º 63/13, que tenía como objeto que los dos últimos niveles de la carrera administrativa de UTE, correspondiente a gerente de área y de división, no fueran cubiertos en forma definitiva. En realidad, en los hechos, pretendía cambiar esos cargos de carrera por cargos, de hecho, de particular confianza, estableciendo que se cubrirían por encomendación y no por cobertura definitiva.

Sobre este proceso llamado plan o proyecto Bambú consultamos a quienes nos visitaron días pasados y, obviamente, corresponde hacerle la pregunta al señor presidente de UTE, porque la idea es escuchar las dos campanas.

Esto tuvo un costo de alrededor de USD 10:000.000 por consultoría –el presidente lo desagregó hoy, pero la cifra global es, más o menos, esa– y también está el costo de la

implementación de un plan. Esta restructura todavía no está implementada totalmente y, sin estarlo, a pocos días del vencimiento de un plazo constitucional, aterrizamos con una nueva restructura que dispuso, como decía, cambios en la alta gerencia.

A su vez, el plan anterior impulsado por el presidente de UTE –porque presidió personalmente el comité de dirección del proyecto Bambú– obviamente tuvo los recursos correspondientes en el TCA y la expedición del TCA fue contraria a la restructura de UTE. Por lo que decía el informe que nos dejaron el otro día, entendemos que el TCA anuló el decreto por entender que se verificaba ilegalidad al contravenir lo dispuesto por el artículo 60 de la Constitución, que establece que existe la carrera administrativa y debe ser respetada.

Por eso generó ruido y sorprendió esta nueva restructura un tanto intempestiva, sin diálogo previo.

No sé si la Oficina Nacional del Servicio Civil tuvo injerencia en el diseño de la nueva estructura y por eso lo pregunto.

También me gustaría saber si consultoras adicionales trabajaron en esto o fue una decisión personal del presidente o de parte del directorio. Reitero que los datos que tenemos tienen mucho que ver con quienes comparecieron días pasados, y ellos dijeron que se enteraron del proceso que se instauraba –y que, obviamente, afectaba las carreras administrativas– veinticuatro horas antes.

Se habló de las gerencias móviles y me interesaría saber si en estas resoluciones del Directorio de UTE –que son generales y se puede acceder a ellas– en las que se crean nuevas gerencias, con encomendaciones, se explica qué pasa con las gerencias anteriores, porque no se suprimen. Quisiera que me explicaran si se suman, si se adicionan a las gerencias que hoy están funcionando, por más que empiecen a encomendar tareas a supergerencias, donde se van sumando funciones, responsabilidades y competencias. ¿Qué pasa con los cargos de los gerentes que, en su gran mayoría, fueron ganados en buena ley, por concurso?

¿Cuántos funcionarios han sido afectados por esta restructura? Hago esta pregunta porque, definitivamente, hay cargos en la carrera administrativa que no van a poder ser llenados por concurso, nos referimos a los superiores al de gerente de sector. Obviamente que los dos últimos cargos estarán condicionados por la nueva decisión del directorio.

Me han comentado que hoy AUTE va a realizar una asamblea para hablar sobre este tema. Leí algunos comunicados de la asociación; delegaciones de gerentes y mandos medios vinieron aquí para manifestar su opinión, y la verdad es que uno tiene presunciones, prejuicios, preconceptos sobre los que querría preguntar, pero en realidad tenemos la impresión –por toda la información recabada– de que esto fue algo intempestivo y a último momento, a diferencia del plan anterior, con el que se puede coincidir o no. Me refiero al proyecto Bambú, que el presidente impulsó, que todavía está en vías de implementación y que, reitero, fue anulado en gran medida por el Tribunal de lo Contencioso Administrativo. Quisiera saber si el director está seguro de que no se expone a la misma situación. ¿Tiene algún tipo de informe de los servicios jurídicos de UTE que lo blinde jurídicamente en esta nueva restructura con respecto a la anterior, para no terminar en el mismo proceso?

Estas son las primeras preguntas que me surgen después de escuchar la presentación del presidente de UTE, con quien personalmente he tenido un diálogo muy fluido y lo quiero destacar. No nos duelen prendas en decir que hemos tenido un intercambio muy importante en muchos temas, justamente porque creíamos conocer a un hombre componedor, de diálogo y que lideraba una empresa que quizás tiene uno de los cuerpos gerenciales más sólidos del Uruguay. Bueno está decir que los resultados de UTE se deben a la hidraulicidad, al costo de abastecimiento de la demanda, que bajó en función de una cantidad de componentes, a la energía renovable, pero también, en gran medida, a la gestión. Esto lo reconozco y, en particular, tengo en cuenta la gestión de los gerentes y de los mandos medios. Pero nos parece que esta fue una decisión muy controversial y muy controvertida que, a nuestro juicio, vulnera la carrera administrativa. Pregunto esto porque estoy, prácticamente, trasladando las preocupaciones de los demás. Con el anuncio que hicieron es probable que comencemos un proceso en el Tribunal de lo Contencioso Administrativo parecido al que tuvo que ver con la anulación del decreto n.º 63 / 13. Por eso preguntaba por la cantidad de funcionarios que sienten que están vulnerados en su carrera administrativa.

Estas son las primeras preguntas que tenía para hacer. Seguramente después de que el presidente hable –y agradeciéndole de antemano por las respuestas que nos brinde–, formularé alguna más.

SEÑOR PRESIDENTE.- Vamos a aplicar una lógica de cierta economía procesal, por lo menos para los dos primeros participantes. Si a los integrantes de la comisión les parece bien, daremos la palabra al señor senador Amorín para que formule sus preguntas y, luego, el presidente de UTE podrá contestar considerando todas las interrogantes planteadas.

SEÑOR AMORÍN.- Voy a tratar de ser lo más concreto posible.

En primer lugar, me gustaría saber si el asesoramiento jurídico que recibió el presidente para plantear esta reorganización proviene de la división jurídica de la UTE –como supuestamente corresponde–, sobre todo teniendo en cuenta el antecedente de una derrota feroz del ente en relación con un decreto del Poder Ejecutivo de 2013. Tengo aquí la sentencia del TCA. Por lo tanto, creo que es muy importante saber cuál fue el asesoramiento jurídico que recibió el presidente.

En segundo término, quiero saber si es cierto que hay alrededor de 400 funcionarios, gerentes, que están haciendo un reclamo en contra de esta resolución que adoptó por tres a dos –es decir, por mayoría– el directorio.

En tercer lugar, está claro que en la sentencia del TCA se ha dicho que los puestos o cargos de gerentes de división o superiores no podían cubrirse por encomendación. La impresión que tengo –quizás superficial, pues esta es la primera vez que estamos viendo este caso– es que se ha cambiado el sistema de encomendación por un sistema de comisión, al que refiere el artículo 81 del estatuto del funcionario. Cuando uno lee ese artículo, tiene la impresión de que no se aplica para estos casos, es decir que se trataría de una comisión distinta a la función que está cumpliendo el funcionario, por lo que, inclusive, tendría que ser compensado de alguna manera.

Entonces, en primera instancia la impresión que tenemos es que, más allá de si el sistema es bueno o malo –si se aplica, y si no lo hace caer el TCA, se verá en el futuro; dentro de diez años nos encontraremos y usted me dirá que tenía razón o yo le diré: qué macana se mandó–, hay que ver si esto está bien desde el punto de vista jurídico, sobre todo considerando el antecedente del decreto del Poder Ejecutivo del año 2013. Hay que tener en cuenta que la diferencia importante, refiriéndose al mismo tipo de funciones, es que pasa de una encomendación a una comisión –de acuerdo con el artículo 81 del estatuto del funcionario–, lo cual nos parece que es algo complicado.

Por lo tanto, reitero, queremos saber si ha solicitado un informe de la división jurídica y, si no lo tiene, nos gustaría saber si lo va a pedir, porque nos parece que este es un tema bastante delicado.

Aclaro que esta es también mi primera intervención.

SEÑOR CASARAVILLA.- Vamos a intentar ordenar algunos elementos comunes y contestarlos armónicamente.

Respecto a la oportunidad de ir hacia esta nueva adecuación organizativa de la alta gerencia de UTE en este momento, evidentemente, está el tema de la veda. Teniendo en cuenta, además, que en poco tiempo –estamos hablando de meses, es decir, cuando empiece a aplicarse la veda– se van a producir movimientos porque hay personas que están previendo retirarse, eso ya contesta por qué es necesario hacerlo en este momento. Hay una fecha límite. De hecho, todo lo que no resolvamos antes del jueves de la semana próxima quedará abarcado por la veda. Por tanto, si queremos proceder a designar en titularidad a una persona en un puesto de gerente superior y no tenemos creado el puesto, todo esto habría sido fuego de artificio. Así que, siendo consecuentes con la seriedad con la que tratamos de hacer las cosas y como el inicio de la veda es una fecha límite que nos condiciona, procedimos a aprobar los instrumentos mínimos que nos permitirán avanzar en la medida en que se produzcan las oportunidades.

Yo tengo que interpretar lo que se manifestó en esta sala –imagino que la sesión se realizó justamente acá– y el dolor que expresaron las personas que vinieron a exponer su punto de vista. Y lo que quiero dejar claramente expresado es que –tal como decía al final de mi presentación– yo estoy enfocado en la gestión del cambio, porque aquí hay personas involucradas. Hay que entender que en esto nos comprenden las generales de la ley a todos nosotros, que somos personas, y, como decía

Barrios Amorín, la gente tiene la tendencia natural de convencerse de que lo que le conviene está bien, así como de que lo que no le conviene está mal. Entonces, evidentemente, las personas –que entiendo que no están afectadas porque el mecanismo está previsto para que nadie de los que actualmente ocupa los puestos tenga alguna afectación– se convencen, y en función de lo que se convencen, actúan y se expresan. También decía Quijano, periodista que escribía en *Marcha*, que el gran problema cuando uno está tratando de gestionar algo, como un cambio, es que el otro esté convencido de que está mal o no le conviene. Porque cuando uno está haciendo algo con alguien que no está muy convencido, este al final da el *okey*, pero en el caso de que esté convencido, eso exacerba su respuesta.

Como he manifestado públicamente –lo expresé en la nota que di en *Brecha*– y les he dicho personalmente a los gerentes, entiendo perfectamente lo que está pasando y entiendo perfectamente la relación. Incluso, cuando oportunamente presentaron el recurso –a lo que después voy a hacer referencia– por el cual se drogó un artículo de un decreto asociado a un tema que ya ha sido mencionado, yo les decía a los funcionarios: «Ustedes están en su derecho. Presenten el recurso y ya mismo nos sentamos a trabajar en el problema que tenemos que solucionar mañana». En lo personal, nunca, nunca entreveré el derecho del trabajador a presentar los recursos que considere pertinentes con el día a día, el trabajo y la gestión.

Entiendo perfectamente el comportamiento que están teniendo y las respuestas que están dando las personas. Las invité a algo que es muy difícil: a mirar lejos, a mirar con los focos de luz larga. Les dije: «Esto no es para ustedes, es para los que vienen. A ustedes nada los va a afectar porque nadie va a cambiar la situación que hoy tienen». Creo que en estos últimos ocho años no hemos mostrado un comportamiento errático ni mucho menos, no hemos hecho barrabasadas o hemos cambiado las altas gerencias; hemos trabajado con las personas.

Entonces, reitero, yo entiendo, pero también debo decir que no podemos dejar presa a la Administración y que no evolucione. Si bien dije de forma explícita –y lo diré tantas veces como sea necesario– que probablemente tengamos el mejor equipo gerencial público-privado –estoy convencido de que es el mejor, pero si lo digo, parece petulante; entonces, digo «probablemente»–, los que están hoy, en poco tiempo no van a estar más.

Acá hay que pensar en los desafíos que tiene UTE. Hoy contamos con una alta gerencia que no tiene la dimensión adecuada para la agilidad que requiere la toma de decisiones. Estamos proponiendo un cambio de paradigma: que la alta gerencia se dedique más a temas estratégicos y delegue en las líneas inferiores muchas más cosas. Días pasados les decía a los gerentes que a veces me da hasta dolor en el corazón ver las cosas que están haciendo –que las hacen muy bien–, porque deberían hacerlas los subalternos. Son muy eficientes, pero muchas veces está faltando, justamente, formar hacia abajo para que los que siguen tomen la posta y los de arriba se dediquen a los temas estratégicos. Eso está metido en todo esto.

Entiendo que mirar lejos es complicado. Como decían Barrios Amorín y Quijano, las personas tienen esa circunstancia en la que estamos todos atrapados.

Se dijo que esto fue intempestivo. Advierto que lo venimos trabajando hace mucho tiempo y creo haber documentado que varias de estas cosas tienen trazas y vasos comunicantes con todo lo que venimos haciendo. Incluso podemos referirnos al decreto que fue derogado, cuando ya en 2013 teníamos una propuesta respecto de nuestra visión sobre la alta gerencia.

Por otra parte, el directorio tiene un rol que es intransferible. Las estructuras de alta gerencia van de arriba para abajo. Les pido que me marquen un solo ejemplo de una estructura en la cual se haya reformulado la alta gerencia de la empresa con intervención directa de los gerentes o puestos involucrados. Eso es tarea del directorio; toda reducción y búsqueda de agilidad de cualquier estructura empresarial va de arriba para abajo. Y esto tampoco se hizo a puertas cerradas, en tanto lo hemos venido trabajando, en particular, con los directores con quienes lo hemos llevado adelante, desde hace meses. Cada uno de nosotros tenemos equipos técnicos compuestos por abogados, contadores, economistas e ingenieros. Además, hemos hablado con empresas de todo el mundo gracias a la oportunidad que nos da presidir la UTE. Somos muy reconocidos y hemos aprendido mucho viendo lo que pasa en el resto del mundo. El tema de la movilidad de los puestos no es un invento nuestro, sino que está en cualquier libro de texto sobre la gestión administrativa moderna. Créanme que hablamos con muchas personas y eso lo reflejo en el documento. Evidentemente, hablamos con los equipos técnicos –con los compañeros con los que hemos impulsado esta propuesta– y también con muchos gerentes, a los que no voy a individualizar porque después serán catalogados como traidores. Reitero

que hablamos con mucha gente y pedimos muchísimos asesoramientos para ver cada detalle; se trata de una construcción colectiva. Al final del día, lo que pasa es que alguien la tiene que presentar y usualmente eso le toca al presidente; es parte de los roles que tenemos. Cuando fui con esa propuesta, había horas de trabajo con otros directores, con muchos técnicos y con miradas internacionales ya que cuando venían profesores extranjeros a hablar a la UTE sobre estos temas, los consultábamos para saber cuál era su punto de vista.

¿Les parece que es necesario que la UTE gaste en una consultora internacional para llegar a concluir que debe introducir ajustes, teniendo en cuenta todo el tema de la movilidad, del talento, incluso cuando los mismos serán dimensionales ya que ni siquiera se cambian las funciones? ¿Debemos gastar plata del Estado para llegar a esa conclusión? Luego de ocho años conduciendo esta empresa, algún mérito nos tienen que otorgar respecto a la gestión administrativa y a cómo trabajamos este tema. Reconozco que nosotros también somos parte del problema; estamos convencidos de que esto es bueno para la UTE y para el país, pero cada uno con su rol.

En consecuencia, esto no fue intempestivo ni improvisado, sino que fue bien trabajado y los documentos están a la vista. En todo caso, díganme qué parte del informe que está publicado respecto a la hoja de ruta no es compartido por alguien y cuáles son sus motivos. Allí hasta figura la bibliografía que avala la construcción que hicimos. Para esto debíamos estar muy bien armados con el conocimiento. Es nuestro rol y creo que así operamos.

Reitero que entiendo a las personas. Además, es verdad, se han juntado firmas –no las he contado, pero se trata de un contingente importante de gerentes y funcionarios– y se ha presentado un recurso. Entonces, como había funcionarios involucrados, el área jurídica le preguntó al presidente qué hacer con eso. Esto también nos pasó con el proyecto Bambú; en esa instancia el área jurídica dijo que no podía intervenir porque había recursos presentados por funcionarios. Aclaro que después esos recursos no tuvieron un efecto práctico, más allá de que todos perdemos los fallos del TCA. Cuando procedimos en la implementación, lo hicimos de forma prolija y nadie perdió nada, entonces, nadie reclamó nada y, al final, nadie tuvo legitimación activa para reclamar, y quedó en eso. Sin embargo, en este caso –al igual que con el proyecto Bambú, en que el área jurídica se excusó y tuvimos que contratar a un profesional externo para que hiciera la defensa–, me pareció oportuno pedirle al gerente general –y llevé la propuesta al directorio– que buscara, dentro de la empresa, a alguien que pudiera llevar adelante la defensa de UTE en una resolución que en forma legítima el ente tomó. Al final del día es algo bastante convencional, estamos hablando del derecho que tiene una organización como la UTE de generarse la estructura que necesita, y de los derechos adquiridos de los funcionarios. Además, esto lo estamos haciendo con el concepto de cese al vacar, por tanto, a ninguna persona que hoy ocupa un puesto le va a cambiar su condición hasta el día en que se retire del organismo, de modo que el riesgo es cero. ¿Qué va a decir el tribunal? En realidad, no lo sé, pero respecto de la persona que pasa a la situación de cese al vacar no hay ninguna afectación.

SEÑOR DELGADO.- ¿Me permite? El presidente de UTE acaba de decir algo muy importante, que tiene que ver con el cese al vacar. Si he comprendido bien, no se trata de crear 22 nuevas gerencias en sustitución de otras, sino que se crean 22 y las demás siguen existiendo y cesarán al vacar.

¿Usted entiende que la encomendación de tareas tal como está prevista, de hecho, no genera situaciones de cargos de particular confianza?

SEÑOR CASARAVILLA.- Lo iba a tratar más adelante.

SEÑOR DELGADO.- Perfecto.

El presidente de UTE dijo –con mucha honestidad– que, en realidad, era muy difícil realizar las consultas jurídicas porque la propia área jurídica podía estar implicada en el proceso del recurso y que, incluso, el área jurídica le endosó al directorio o al presidente la responsabilidad. Por tanto, quisiera saber si buscó mecanismos de asesoramiento alternativo –y lo reitero– como el de la Oficina Nacional del Servicio Civil. Lo digo porque no estamos hablando de una reestructura nueva, sino de una reestructura que tiene antecedentes en 2013 y que todos sabemos cómo terminó.

A la pregunta anterior agrego lo siguiente. Usted nombró tres veces a Barrios Amorín, lo que me parece muy bien. Recuerdo que alguien del mismo partido de Barrios Amorín decía que los que son autónomos son los entes y no quienes los dirigen. Obviamente que la pregunta, en ese sentido, refiere –ya que había restricciones en el manejo de la información y la negociación interna en la UTE– a si

esto fue consultado con el Ministerio de Industria, Energía y Minería y si contó con su aval, así como también con el aval del Poder Ejecutivo. Esta fue una pregunta que omití hacer en mi primera intervención.

SEÑOR CASARAVILLA.- Ya hablamos sobre el temperamento de las personas y cómo lo están tomando. Yo lo veo con naturalidad y, por eso, estamos concentrados en la gestión del cambio, asociado con las propuestas que se plantean.

Se hace alusión a una reestructura que el TCA dejó sin efecto; creo que eso está entreverado con el decreto. La reestructura estuvo asociada con el proyecto Bambú y ya me referí a este tema.

El espíritu del decreto de 2013 fue, básicamente, señalar que si la práctica usual es la encomendación, entonces hay que formalizarla. Esto era lo que tradicionalmente hacían los diferentes directorios, en los cuales la amplia mayoría de los puestos de la organización de alta gerencia eran por encomendaciones y no se hacían los procesos competitivos.

Se ha demostrado que a partir de 2009 empezó a cambiar esa tónica, y reflexionando acerca de algo que era un instrumento disponible por el directorio, de hecho, lo que el decreto hizo fue quitarle discrecionalidad al directorio. Este tenía la posibilidad de hacer encomendaciones directas sin procesos competitivos –por años funcionó así–, y santas pascuas. De alguna forma, lo que hizo el decreto fue decir: «Bueno: esto que parece ser práctica usual, hagámoslo con procesos competitivos». Pero esa es una decisión que toma el directorio en cada circunstancia, porque es parte de los aspectos previstos en la ley y en el reglamento interno de la empresa. Aclaro que esa es la política de reclutamiento de quien desempeña las tareas en la alta gerencia de la empresa.

Debo reconocer que hemos evolucionado respecto a esa postura. En aquel momento, el decreto establecía que todo lo que era gerencia de división y gerencia de área fueran funcionarios encomendados. Para nada se cambiaba la naturaleza de quienes eran los encomendados. Acá se habla de cargos políticos, pero eso está en otro escalafón, no tiene nada que ver. De hecho ¿no era lo que hacían los directorios de años anteriores al 2005? Tomaban y elegían, dentro de los funcionarios, a la mayoría de los gerentes de alta gerencia, sin proceso competitivo y a su saber y entender, y en esa época nadie dijo que era una designación de cargo político o de particular confianza.

Acá se dicen muchas cosas, pero la información está a la vista. De algo que era discrecional, esto es, que el directorio mayoritariamente asignaba a funcionarios en forma directa, sin proceso competitivo, se pasó a una tónica en la cual se hacían procesos competitivos para la encomendación. Y el decreto decía que siempre se hiciera encomendación.

¿Qué dice el TCA? Dice que un decreto no puede pasar por encima de la ley orgánica de UTE. Y esa ley le da al director la posibilidad de encomendar o de hacer un proceso competitivo para titularidad. Entonces ahí aprendimos, efectivamente, que están las jerarquías de los preceptos constitucionales, legales y reglamentarios. Y, piedra, papel o tijera, ¿no? En este caso, el decreto pierde frente a la ley y el TCA dejó sin efecto –limitando la libre disposición del directorio– eso de que todos tenían que ser encomendaciones o asignarse con procesos competitivos en titularidad.

Acto seguido, el Directorio de UTE acató el decreto; no hay otra alternativa. Incluso, todos los equipos que estamos trabajando en esto hemos reflexionado muchísimo acerca de que la propuesta que se pone arriba de la mesa es que todos los cargos de la empresa sean designados por procesos competitivos en titularidad. Lo que estamos planteando –eso está por escrito y lo dije varias veces– es que esos 22 nuevos puestos sean asignados en titularidad con procesos competitivos, cosa que no es la tónica de lo que se ha hecho históricamente y que ha mejorado un poco en estos años, en los que pasamos de un 10 % a un 34 % de funcionarios en titularidad.

Por tanto, venimos de una situación de discrecionalidad total; pasamos por ese decreto que, en realidad, fue un intento de regularizar o de poner blanco sobre negro en algo que era la práctica usual y ahora estamos yendo hacia un sistema de mayor tranquilidad, en principio, para los funcionarios. Lo que estamos diciendo es que entendemos que los 22 gerentes de alta gerencia de la UTE deben ser titulares de un puesto de la carrera administrativa; eso es lo que está escrito y es lo que queremos que pase. Incluso está escrito cómo vamos a hacer el procedimiento para asignar la titularidad a esos puestos.

Es verdad que, después, el directorio que venga podrá hacer lo que quiera, porque la ley orgánica de UTE permite volver a esta situación, de modo que podrá seguir encomendando a su saber y entender, en forma directa. Nos parece que nuestra propuesta es positiva en el sentido de ir a un mejor nivel de formalidad en cuanto al proceso competitivo para la asignación de puestos titulares.

Imaginemos que han pasado los años y son todos titulares, son dueños de su puesto; pero, ¿de qué son dueños? De un puesto de gerencia superior, son gerentes todo terreno, que tienen las competencias que tienen que ver con el objetivo del puesto y cumplen con determinadas exigencias que son las que requerimos para gerentes de alta gerencia de una empresa como UTE. Eso, eventualmente, permitiría al directorio decir a alguien: «A vos, que hiciste cosas tan buenas en este puesto, ahora necesito que estés en este otro puesto». Hoy, si quiero hacer eso no puedo, porque ese señor puede decir que su silla es la de gerente del tornillo; si quiero que ahora vaya a otro lugar para hacer todo lo bueno que hizo aquí, siendo titular y dueño de su puesto, sin perder ningún derecho adquirido –teniendo todos los derechos habidos y por haber– pero desempeñándose como gerente del clavo, eso no es posible. Es más; es posible que no vaya a usar más tornillos, sino clavos.

Entonces, ¿a dónde vamos? A una estructura flexible en la que haya personas todo terreno, armadas hasta los dientes, con las competencias de alta gerencia que necesita una empresa como UTE –competencias no de hacer la cuenta sino de saber mandar para que la hagan– y estando más en temas estratégicos que en lo que es la gestión día a día, que tienen que delegar en las gerencias.

Digo esto, de alguna forma, para contestar si esto es para generar puestos de particular confianza. Eso es falso, es una falacia, no tiene nada que ver. De vuelta repito: todo depende de la tónica de lo que quiera hacer el próximo directorio, porque la ley orgánica está ahí y, hasta ahora, con ella, esta era la realidad y lo que estaba pasando últimamente. Todo eso es posible dentro del marco de la ley.

Previo al tema del riesgo, que se me pregunta, y respecto a si se hizo un asesoramiento al

 jurídica de UTE, por las razones que ya he expuesto digo que nunca voy a tener un asesoramiento de ese tipo. Así como jurídica se ha excusado cada vez que ha habido algún tema en el que los funcionarios están involucrados –en forma masiva en este caso–, no voy a esperar un pronunciamiento en este sentido, sino que tengo que buscar opiniones independientes, tal como hemos hecho. Hemos trabajado y, como he dicho, tenemos nuestro equipo de asesores abogados. A su vez, hemos hablado con muchos otros abogados de la propia Administración pública. También digo que hace ocho años que estoy en la empresa y sé las cosas que pasan y las que no pasan. Entonces, si se va a crear un puesto genérico de gerente superior, con lo cual no se afecta en nada a los actuales, ¿quién puede tener legitimación activa para decir que esto lo afecta? Y se va a proveer por proceso competitivo en titularidad. Estoy diciendo que, además, va a tener que ser flexible, en el sentido de que si hoy una persona está acá y mañana allá, no pierde sus derechos adquiridos y no baja su salario. Lo que se construye también ahí es una figura –y está bien dicho, pues está previsto en la reglamentación de UTE– que es el comisionamiento. Justamente, el comisionamiento es una figura transitoria y podría decir que hasta queremos exacerbar ese concepto. Al gerente que está asignado a una función determinada, ya sea una división, una subgerencia o un área –en este caso le daremos una compensación económica por la actual diferencia de grado entre el área y la división–, le decimos, por ejemplo: «Por este año te vamos a dar esta tarea. Ocupate de esta área o división, dentro de un año te vamos a evaluar y si anduviste bien seguirás otro año más», y así sucesivamente. Así es como funciona el mundo y por eso es muy importante la red de contención a la que hacíamos referencia. Todas esas personas que son útiles en el momento y en el lugar en los que los necesita la empresa saben que son titulares de algo y eso les da una red de contención en el marco de la carrera administrativa.

Créanme que aquí no hay nada oculto. Todo es transparente y tal como lo estoy explicando. De todas formas, reitero que esto depende de la voluntad política de los directorios que vengan. Hoy en forma expresa decimos –y también lo dejamos por escrito– cuál es la que creemos la mejor hoja de ruta para la UTE.

Creo haber sido bastante claro en el sentido de que no estamos afectando a las personas que actualmente se desempeñan en los cargos. Se me ha preguntado a cuántos funcionarios afecta esto y, en principio, si pensamos en el concepto de que el cargo cesa al vacar, los que hoy son titulares del puesto no tendrán ningún problema. Claro que si el resto de los funcionarios de la organización mira hacia arriba y ve que hay menos puestos de alta gerencia, pensará que en un futuro tendrá menos posibilidades, pero hay que recordar que el principio dice que el puesto no se hace para la persona sino para cubrir la necesidad de la empresa. Si la empresa ahora necesita menos gerentes de alta

jerarquía, queda claro que habrá menos lugares para llegar y, por ende, menos posibilidades, pero estimo que esto no puede ser tomado como que se afecta a alguien en sus derechos.

Lo que proponemos es un cambio de paradigma que apunta justamente a la reducción de tamaño, pero también a la flexibilidad garantizando el derecho de las personas en su más alta interpretación. He dicho y he puesto ejemplos acerca de lo que vamos a hacer con las personas que hoy son titulares de los puestos. Si bien uno podría decir, por ejemplo «En realidad, ahora no necesito un puesto que se llame Gerente de Tornillos», desde mi punto de vista, hasta el día en que esa persona se retire el puesto se seguirá llamando de esa manera aunque no usemos más tornillos. ¿Para qué meternos en problemas si, en realidad, lo que habrá que hacer es que ese gerente no trabaje más con tornillos? Se trabajará con lo que se deba trabajar y eso, en general, es lo que sucede. En UTE la gente tiene la camiseta puesta y si no se usan más tornillos empezará a usar clavos aunque eso no conste en la descripción de tareas. En ese sentido tengo plena confianza en la capacidad técnica del personal y sé que eso no será un problema. No veo un riesgo.

Hemos mantenido algunas conversaciones con la Oficina Nacional del Servicio Civil y estamos trabajando con ellos. Es un tema de reorganización de alta gerencia de una empresa y creo que en el marco de la autonomía, en todo caso, hay una parte que tiene que ver con los derechos adquiridos, pero es algo que está bien estudiado y garantizado.

También se me consultó qué pasa con las personas anteriores, digamos, y si son 22 – 30. Creo haber explicado con lujo de detalles que esto se va a dar cada vez que surja una oportunidad. Tenemos el ejemplo de lo que hicimos en el Abastecimiento y PRS, donde teníamos dos divisiones y en diciembre del año pasado decidimos que de ambas se ocuparía una sola persona. Le pedimos al equipo técnico de UTE que se encargara del proceso de unificación. Acaba de llegar al directorio toda la propuesta, que es realmente un trabajo excelente del equipo técnico, en la que se ve efectivamente el ahorro, porque evidentemente se ahorra un salario. Esa será la tónica cada vez que haya una oportunidad. Por lo tanto, lo único que puede pasar es que cada vez se gaste menos plata, pero ese no es el objetivo. ¿Los señores senadores imaginan que estamos haciendo eso para bajar los costos? Claramente, uno menciona esto cuando tiene que salir al paso porque se está diciendo que se crean 22 puestos. Pero, ¡no es así! No es así. Cada vez que se dé un paso será para gastar menos plata y punto. ¿Cómo tengo que explicarlo? No sé, pero es así. Cada vez que se dé un paso será para gastar menos plata. La velocidad dependerá de las oportunidades que surjan en función de los procesos naturales. La verdad es que no sabría qué más decir sobre ese punto.

Veo que el señor senador Delgado está muy bien informado. Efectivamente, hoy hubo una asamblea del sindicato AUTE. No quiero comentar qué se resolvió en la asamblea –por lo menos en parte de ella–, pero quedé muy contento; no puedo decir más porque debo verificar lo que tengo registrado por escrito. En cuanto a temas que hacen a la gestión y el futuro de UTE creo que se tomaron resoluciones bien importantes.

Con el sindicato he tenido reuniones en la mesa de negociación colectiva; de hecho, en este momento estamos analizando todas las reestructuras. Aclaro que todas las reestructuras, por decisión política de este directorio o del anterior –durante la presidencia del ingeniero Beno Ruchansky– pasan por la mesa de negociación colectiva, no porque fuera obligación si no porque, ¿qué cuesta sentarse? La obligación es llevar los temas a la negociación colectiva de buena fe y después el directorio es el que resuelve. En general, logramos acuerdos con el sindicado en la mesa de negociación colectiva, y en ese sentido todas las reestructuras que estamos planteando las vemos en la mesa de la negociación colectiva.

Está claro que en el transitorio entre que esto se lanzó y el momento en que tuve una reunión con el propio sindicato para explicarles, ellos hicieron alguna comunicación en cuanto a la exigencia de que esto pasara por la negociación colectiva, pero nunca sucedió que estos temas no pasaran por la negociación colectiva.

En cuanto a la reestructuras quiero mencionar algo que había olvidado: en este momento hay del orden de 15 a 20 –depende de cómo se haga la cuenta– estructuras planteadas de parte de los equipos técnicos, asociadas a las cosas que pasaron desde que se definió Bambú. Me dicen que estamos planteando una reestructura cuando ni siquiera terminamos la de Bambú y que en el directorio ya tengo más o menos la cantidad de restructuras planteadas –asociado con lo que pasa en el medio y a los desafíos de la empresa–, pero en una empresa todos los días hay reestructuras. Tenemos varias reestructuras a consideración del directorio y por lo tanto esto es un día a día. No es un argumento de recibo que todavía estamos implementando Bambú, aunque como dije eso ya está

terminado. Ahora estamos en la parte de las bandas salariales, gestión de competencia y una serie de cosas. Pero vaya que se ha hecho implantación y ya he dicho, con lujo de detalles cómo se hizo y todo lo que se hizo. Todo esto en el marco de procesos competitivos, reconocimientos, negociación colectiva, etcétera. Así que no veo un problema en ese sentido.

En toda oportunidad que tenga voy a concentrarme en lo que dije al final de mi primera presentación: hoy toda nuestra energía está concentrada en la gestión del cambio. Estamos convencidos de que esto es muy bueno para la UTE. Entendemos perfectamente la reacción que están teniendo las personas que se sienten afectadas y tenemos que trabajar, con mucho diálogo. Al final del día hay un tema de confianza y los gerentes me lo dicen, pero eso se ve en el día a día. Les puedo asegurar que hace ocho años trabajo con un grupo gerencial con el que todos los días nos sentamos a discutir en la mesa del directorio, de mi oficina o de algún gerente –porque no tengo ningún problema en ir a sus oficinas–, en el cantón o donde sea para solucionar temas de gestión muy complejos en base a la confianza. Si viene un gerente y me cuenta que tal tema viene por este lado, nos ponemos de acuerdo en cómo lo acondicionamos para presentarlo al directorio, y créanme que estas empresas son presidencialistas y nadie mueve una ficha si antes no habla con el presidente.

Hace ocho años que estamos gestionando la empresa y porque contamos con estos gerentes es que logramos hacer estas transformaciones, porque también trabajamos con confianza. Asociado con este tema –que ya fue aclarado y va de arriba para abajo– me dicen por qué no fuimos consultados y que la confianza se destruyó, entonces, habrá que reconstruirla todos los días, porque como también les digo a mis gerentes mañana, ya, ahora tenemos que solucionar los temas que nos van a matar mañana si no nos ocupamos y lo estamos haciendo. Mi despacho es abierto y lo saben todos los gerentes. Diariamente solucionamos cientos y miles de problemas, porque eso hace a la gestión y a la responsabilidad.

Hay una pregunta que no contesté respecto a cómo hemos trabajado con el Ministerio de Industria, Energía y Minería. Evidentemente es un tema de gestión, y es importante. Hemos estado en contacto con la cartera en diferentes instancias para presentar el tema, pero no hay mucho más para agregar. Aclaro que no solo tuvimos contacto con el ministerio, sino también con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y no hay ninguna novedad.

SEÑOR AMORÍN.- Me da la impresión de que el presidente está entusiasmado con la reestructura y con el funcionamiento general de UTE, y eso es bueno. También creo que la legalidad no es el tema que más le preocupa, pero a nosotros nos sucede lo contrario. De hecho usted señala, a la ligera, que el decreto de 2013 no era tan complicado, pero el Tribunal de lo Contencioso Administrativo lo declaró ilegal. Las empresas públicas, el Gobierno en general y la sociedad se tienen que mover de acuerdo con las leyes, y me preocupa que esa enorme confianza que tiene usted por su cuerpo gerencial no la haya tenido con los abogados, quienes le deberían haber informado antes si este movimiento que hacía era legal o no. Entonces, usted hubiera venido acá a decirnos que jurídica de UTE estaba totalmente de acuerdo y que no había ningún inconveniente con este tema. No se trata de prejuzgar ni de tirarse contra sus funcionarios, sino simplemente preguntarse si determinadas funciones de alta gerencia se podían comisionar o si estaba bien el artículo 81 del Estatuto del Funcionario y con esto se podía hacer. Esa era la pregunta, no que se jugara a favor o en contra de los funcionarios. Insisto en que consistía en consultar a los abogados de UTE –que sabemos quiénes son– y no a asesores genéricos que le dijeron que sí, que estaba todo bien. Me parece que es un tema serio y que tiene que ver con la legalidad.

No tengo dudas de que usted está bien inspirado y no tengo por qué creer otra cosa. Lo veo entusiasmado y, con total franqueza, un poquito cambiante. Antes eran todas encomendaciones directas y, claro, para ellas tiene el mejor equipo gerencial que hay en el país. Como en 2009 decidieron cambiar se empezaron a hacer procedimientos competitivos para encomendar, pero después pensaron y se encomendaron en forma directa con el decreto de 2013. Entonces, lo veo cambiante, pero ese no es el tema de fondo. El tema de fondo es este decreto, que se dicta consultando a algunos miembros del directorio –otros miembros se enteraron pocos días antes– y sin consultar a jurídica, y el mismo establece una reestructura que complica o preocupa, por lo menos, a cientos de gerentes que están recurriendo. Me parece que hubiera sido bastante simple consultar a jurídica. ¿Qué compromiso podía tener jurídica de UTE para decir que en esto no se podía aplicar el artículo 81, que refiere a otras encomendaciones que tienen que ver con el hecho de que una persona, además de su trabajo, haga otras tareas, lo cual se le compensará de alguna manera? Posiblemente habría dicho esto o no. No lo sé. Fui abogado de UTE pero hace muchísimos años, así que no tengo la menor idea de cómo están las cosas ahora. Usted se hubiera salvado de un inconveniente si hubiera hecho esa consulta. Cuando nosotros le preguntamos quién lo asesoró en esta materia usted dice que fueron unos asesores que tiene; no nos dice que fue jurídica de UTE –conozco quiénes están en esa

área–, porque si fuera así se podría identificar quién fue que hizo el asesoramiento. Hoy no sabemos quién fue el responsable; simplemente se señala: «asesores que tenemos que me comentaron que estaba bien». Son asesores de los otros directores, no de todos. Es probable que uno de ellos sea el del ingeniero Briozzo; capaz que un abogado de él le dijo que estaba bien. Reitero que nosotros no sabemos quién brindó asesoramiento y no nos vamos tranquilos.

Como dije antes, no es una cuestión personal. Lo vi entusiasmado con este tema, pero de acá no me voy tranquilo en cuanto a su legalidad, y temo que dentro de dos o tres años el TCA diga a estas 400 personas que recurrieron este decreto que nuevamente se actuó de manera ilegal como ya se hizo en 2013. Esa es la preocupación de la que quería dejar constancia en la versión taquigráfica. No tengo más interrogantes.

SEÑOR PRESIDENTE.- Voy a hacer algunas preguntas.

Estuve escuchando atentamente su exposición. Usted habló de confianza y de diálogo. Ahora bien; en la reunión realizada con el cuerpo gerencial de UTE el 19 de setiembre usted les hizo una breve descripción de su propuesta y dijo que se abría un período de diálogo para analizarla. No obstante, al día siguiente el directorio la aprobó sin que usted les comunicara la razón. Entonces, es evidente que el tema confianza y diálogo puede quedar afectado en la consideración del cuerpo gerencial.

En la misma línea que el senador Amorín confieso que lo seguí y lo seguí en las definiciones que usted le atribuye a estos cargos de creación, pero con toda franqueza tengo que decir que ha oscilado de un lado a otro. Habló de veintidós puestos de gerentes transversales y después hizo referencia a titulares de un puesto de la carrea administrativa, transitorio. No tome a mal lo que le voy a expresar –se lo podría decir de manera tajante y dura como les consta a todos que ha sido mi forma de actuar en determinadas situaciones–, pero los cargos de confianza requieren de una ley. Entonces, luego del fallo del TCA ya mencionado, ¿cuáles son las razones por las cuales usted insiste en convertir cargos de carrera mediante una resolución de directorio? En una entrevista a *Brecha* usted dijo que esa era la manera que encontró de hacerlo. Ahora, habiendo decretado el Tribunal de lo Contencioso Administrativo la anulación de varios artículos del Decreto n.º 63/013 del Poder Ejecutivo por considerar que afectaban la carrera administrativa de los funcionarios, precarizando los puestos de trabajo, diga por qué no se da cumplimiento a las sentencias. Y reitero la pregunta que le planteó el señor senador Amorín: ¿cuenta usted con dictamen jurídico interno o externo que avale la legalidad de las decisiones tomadas por la mayoría del directorio, habida cuenta de que fueron aprobadas tres a dos? En caso de poseerlos, solicitaríamos el agregado de estos informes a la comisión.

Pero hay otro punto a considerar. Atento a que con esta reestructura la carrera administrativa culmina en el cargo de gerente de sector, siendo los cargos superiores –división de área, gerencia general– puestos o funciones a ser encomendados, quiero preguntarle si usted es consciente de que los grandes perjudicados no son los actuales gerentes sino todos los funcionarios de UTE, que verán limitada su carrera administrativa en clara violación del artículo 60 de la Constitución de la república. Esa es la apreciación. Porque, repito –lo digo en serio y no en forma irónica–, no entiendo la naturaleza jurídica de los cargos de esta reestructura. Por un lado, aquí se expresó poco menos que eran cargos de confianza de designación del directorio. Por otro lado, usted dijo que eran titulares de un puesto de la carrera administrativa. Ahora, es evidente, más allá de su explicación, que toda vez que usted toca administrativamente la pirámide de la carrera administrativa, todos los que en ella están incorporados pueden verse afectados. Me parece que esto es central, jurídicamente central. Y yo, con toda franqueza, no veo que tenga el asesoramiento jurídico correspondiente como para poder llevar adelante la reestructura de esta forma.

Además, en el plan Bambú, ¿cuánto se gastó? ¿Pueden ser USD 70:000.000, entre los USD 10:000.000 más los USD 60:000.000? Por lo menos eso fue lo que se dijo acá por parte de las personas que ocupan cargos gerenciales. No está terminada esa reestructura y se comienza esta otra.

También se me dijo que usted manifestó –y yo quiero preguntarle si recuerda haberlo dicho; usted contestará si está acuerdo– que necesitaría elegir a sus lugartenientes, usando esta expresión para definir a los gerentes de más alto nivel de UTE. Si lo expresó, a mí me gustaría saber cuál es el concepto de lugartenientes, porque me parece que es importante en el marco de lo que significa esta reestructura. Expreso esto con el ánimo que todos podemos tener por defender a la administración, quizás usted desde la presidencia de esta importantísima empresa del país y nosotros desde la oposición, para precaver situaciones jurídicas de futuro que puedan perjudicar al ente, más allá de lo episódico de nuestras funciones: usted como presidente de la UTE y yo como senador de la oposición.

No desconozco que usted tiene la relevancia de haber estado ocho años en un cargo de la UTE procurando construir respuestas, pero también de la gestión quedan consecuencias. Con toda franqueza debo decir que no está clara la naturaleza jurídica de cargos que después son puestos y que no tienen una definición. Inexorablemente, esto termina nuevamente en una recurrencia ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo en régimen de anulación de los actos administrativos; y usted lo sabe perfectamente bien. Necesariamente esto va a terminar de esa forma. No es que yo lo aliente, pero me parece que es la lógica natural del curso que tomarán gerentes que se vieron y se ven afectados. Repito que no solo se trata de los gerentes cuando se toca la escala de una carrera administrativa, sino que involucra a todos los que potencialmente tienen la posibilidad de llegar arriba, aunque luego no lo logren. El tema es que todos ellos son los que pueden sentirse afectados por las modificaciones producto de este tipo de medidas.

No quiero extenderme más, pero deseaba formular esas preguntas y dudas que comparto con el senador Amorín, en el marco de lo que hace referencia a este proceso que motiva su comparecencia en el día de hoy.

SEÑOR CASARAVILLA.- Con relación al tema de la confianza debo hacer mención a una reunión que tuve con los gerentes el día 19 y que el 20 se resolvieron una serie de aspectos instrumentales de la propuesta que habíamos presentado. En ningún momento durante la reunión del día 19 me comprometí –incluso, de haberlo hecho, habría sido falso– a no seguir adelante con esta propuesta. Lo que debíamos presentar antes de la fecha de la veda era ese cascarón que implica la creación del puesto de gerente superior. No tengo muy buena memoria, pero como de esto hace poco tiempo, tengo bien claro lo que dije. Tanto así es que llevé un esquema para no perderme en la presentación que hice ante los gerentes. Hasta donde sé, nunca me comprometí a no resolver nada; simplemente les dije qué era lo que había presentado en el directorio, que estaba el tema de la veda y que abríamos un paréntesis para reunirnos nuevamente y seguir analizando el tema, cosa que ya pasó porque he tenido un nuevo encuentro con los gerentes en el que, entre otras cosas, les mostré la constancia que había dejado en las actas del directorio respecto a la alta valoración que tengo del cuerpo gerencial. No quiero abundar en ese tema.

Por lo tanto, no sé qué le contaron, pero no es así. Tengo pocas cosas en las cuales, en definitiva, sobrevivir en esta gestión y una de ellas es estar convencido de que trato de hablar con franqueza, con honestidad intelectual, hacer lo que digo, no faltar a mi palabra ni mentir. Es verdad que cuando uno se expresa el otro puede estar predispuesto a interpretar cosas. En la reunión del 19 hice referencia a que cuando vienen directivos de otras empresas de energía eléctrica me dicen: «¿Esta persona es un zapato? ¿Por qué no la cambiás a otro lugar?». Eso lleva a que alguien diga que los traté de zapatos. ¡Cómo voy a tratar de zapatos a la alta gerencia de la UTE! Fue algo que comenté en esa reunión y al otro día alguien interpretó a su manera, cuando simplemente repetí lo que me había dicho un tercero. Son cosas del día a día, pero dejémoslo como una anécdota. Tengo claro –y creo que lo dije en mi presentación– que los cargos de particular confianza se tienen que crear por ley, y en este caso no se trata en absoluto de cargos de esa índole. La verdad es que no puedo explicar lo que no existe.

El dictamen jurídico de la oficina letrada de UTE no lo puedo pedir, ya que cuando ocurrió lo de Bambú y en estos casos que tratamos ahora esa oficina pidió no participar. En todo caso, es por esa razón que he trabajado con diferentes organismos, entre otros, la Oficina Nacional del Servicio Civil. Realmente, después de ocho años, uno aprende qué se puede hacer y qué no. Con mucho respeto por el señor senador, digo que no concuerdo con la afirmación de que si se pasa, por ejemplo, de 30 cajitas en la estructura a 22 cajitas, los funcionarios tienen menos lugares hacia arriba para desarrollar su carrera y pueden exigir derechos o pretender una legitimación. Por lo que he aprendido en estos 8 años eso no es así. Con ese criterio, estaríamos diciendo que la UTE nunca va a poder reformularse a fin de no dejar menos lugares para que pueda ascender la gente. No sé si entendí mal, pero creo que ese tema hay que revisarlo.

Por otra parte, no es correcto que la carrera administrativa termina en el cargo de gerente de sector en la propuesta que estamos llevando adelante. La carrera administrativa termina en veintidós puestos de gerentes superiores. Si se me pregunta cuál es la naturaleza de esos puestos, debo decir que esos puestos de la estructura administrativa tienen el objetivo de que se concurse en procesos competitivos para ser ocupados por sus titulares. En la carrera administrativa de UTE que estamos planteando está previsto que se llegue hasta gerente superior, para lo que se cuenta con veintidós puestos. Repito que esos cargos deberán ganarse a través de un proceso competitivo y, por lo tanto, no veo riesgo jurídico en el hecho de crear un puesto que está previsto que forme parte de la carrera administrativa. En realidad, si algún directorio en el futuro decide encomendar esos puestos de gerentes superiores lo podrá hacer, porque eso está en la reglamentación de UTE. Entonces, desde el

punto de vista de su naturaleza jurídica, esos puestos son iguales a todos los demás. La diferencia es que esos cargos no se llaman «gerente de distribución hidráulica», «gerente de distribución térmica» o «gerente de comercial Montevideo», sino que todos se denominan «gerente superior». Se trata de un único puesto con una dimensión de veintidós plazas. Lo cierto es que, si bien soy ingeniero, por mi experiencia sé que nunca puede ser anulada la creación de un puesto trasversal de gerente superior, que es parte de la estructura de la carrera administrativa, es decir de lo que hay, siempre y cuando se haga lo que he dicho en cuanto a los procesos competitivos. Estamos hablando de que ya existen muchos otros puestos trasversales, que tienen una única descripción, que están dimensionados en más de cien cargos y que trabajan en diferentes unidades. Por ejemplo, el de técnico de seguimiento del PMO es un único puesto que tiene un dimensionado equis; en este caso ocurre lo mismo.

SEÑOR PRESIDENTE.- Lo que yo creo es que el directorio no tiene legitimación para la creación de esos veintidós cargos en los que termina la carrera administrativa; el directorio no está facultado para eso. Eso no se puede hacer por resolución del directorio, porque se está modificando la carrera administrativa. Analícelo desde el punto de vista jurídico, se lo digo en el mejor sentido, como una contribución al organismo y a la correcta administración. Ese es mi pensamiento y alguno de los dos va a tener razón. Simplemente expresé mi opinión.

SEÑOR AMORÍN.- Usted dice que, según su interpretación, tiene que ser por procedimiento competitivo, ¿pero eso está en el decreto? ¿Allí se dice que se van a designar por procedimiento competitivo?

SEÑOR CASARAVILLA.- Está la ley orgánica de UTE, el reglamento y el estatuto del funcionario que permiten al directorio –en forma discrecional como lo he mostrado– hacer muchas cosas. Por ejemplo, puede hacer designaciones directas, pero creo que lo que nunca ha hecho –por lo menos, no he detectado casos– es dar titularidad en forma directa. Como dije, puede hacer una designación directa, una encomendación, un comisionamiento, todo eso está previsto por la reglamentación de UTE. Los futuros directorios resolverán qué es lo que quieren hacer con los puestos, así como con todos los puestos de la organización. Hoy se pueden hacer comisionamientos, encomendaciones y procesos competitivos para la titularidad; eso sigue absolutamente vigente porque no tocamos nada.

En cuanto a la carrera administrativa, lo que decimos es que en la nueva estructura que proponemos se eliminan una serie de puestos que son sustituidos por otros. Hablamos de treinta puestos que ahora se sustituyen por veintidós. ¡Vaya si es un derecho de la administración definir la estructura que entiende oportuna! En ese sentido, no tengo ninguna duda de que está dentro de las facultades del Directorio de UTE definir porque, de lo contrario, qué hicimos cuando definimos Bambú, donde destruimos puestos y generamos otros nuevos. Eso es lo que hacen las empresas cuando cambian las estructuras. En algunas cosas puedo tener dudas, pero permítame decirle que no tengo ninguna duda de que está dentro de nuestras atribuciones generar puestos. Si después los futuros directorios van a hacerlo por encomendación o por procesos para titulares, será parte de la discusión.

Lo que estamos diciendo es que queremos ir a un sistema que sea provisto –esto tiene que ver con la red de contención, con la estabilidad, con el hecho de que los directorios cambian y los gerentes quedan– por procesos titulares.

Se me dijo que he tenido posturas cambiantes, pero hay una línea bien definida. Veníamos de una situación que mostré acá, donde la práctica era la designación directa sin procesos competitivos. Cuando propusimos que se formalizara esto en un decreto –en realidad fue un decreto del Poder Ejecutivo, por lo que no fue recurrido a UTE, sino al Poder Ejecutivo, aunque me hago cargo de la autoría o, por lo menos, del pienso– nunca dijimos que esos procesos para la encomendación de los gerentes de área y de división no fueran por procesos competitivos. De hecho, es la práctica, y en la gráfica se ve que pasó del rojo al verde. Para la encomendación de todo puesto entiendo que lo mejor son los procesos competitivos y no la práctica usual de otrora. Veníamos de una situación de total discrecionalidad, propusimos un decreto para que fuera por encomendación, pero por proceso competitivo. Eso lo podría hacer o no un directorio y, por eso, el tribunal dice: «no, por qué van a acotar si el directorio puede hacer las cosas. Deroguemos eso para que el directorio pueda seguir haciendo todo lo que vino haciendo hasta ahora».

Vamos hacia algo que se está construyendo en el mismo sentido. Estamos diciendo: «Queremos que todos sean titulares, ya no encomendados». Son veintidós puestos que vamos a intentar proveer en titularidad con veintidós personas que van a ser gerentes superiores. Por lo tanto, hay una línea que va a mejorar la condición y la carrera administrativa. No vamos para adelante y para atrás; siempre es para mejorar, por el convencimiento que tenemos de cuál el equilibrio razonable entre

derechos y obligaciones, es decir, el derecho de la organización de poder definir sus estrategias y que los gerentes después las sigan. Entonces, tengo que decir que quizás no hayan entendido la presentación que estamos haciendo porque claramente esto es para mejorar una situación que antes era absolutamente discrecional.

SEÑOR AMORÍN.- Si entiendo bien, en esta gráfica tan interesante que nos dio, entre 1993 y 2000 hay dos casos de encomendación directa, así como también en 2015 y 2017. Asimismo, hubo seis casos de encomendación directa en 2007 y 2008, pero esa no es la pregunta.

Me alegro de que haya aprendido –todos aprendemos: yo con ustedes y con todos mis compañeros permanentemente; vamos avanzando por la vida y aprendiendo–que hay algunas normas que son más importantes que otras. Los que estudiamos Derecho le conocemos como la pirámide de Kelsen y sabemos que un decreto no puede ir en contra de una ley porque si no va a venir un juez a decir que el decreto es ilegal, de la misma forma que una ley no puede ir en contra de la Constitución de la república porque si no la Suprema Corte de Justicia va a decir que esa ley es inconstitucional.

El ingeniero Casaravilla puede dictar un decreto –como el actual, este del que estamos hablando– donde se hable de todas estas tareas especiales. En el mismo decreto puede decir que esos cargos se van a llenar por un procedimiento competitivo. Usted nos ha dicho que mientras que esté lo va a hacer así; se ha comprometido con nosotros, los senadores –y se me ocurre que ha hecho lo mismo en la UTE–, en cuanto a que no va a haber ninguna encomendación directa. Va a ser todo por procedimiento competitivo, no en lo posible, sino en todos los casos». Quiero saber –no tengo presente el decreto– si en la resolución del directorio –que se aprobó por 3 a 2– se dice que en todos los casos esos cargos se van a llenar por procedimiento competitivo. Esa es la pregunta que le había hecho.

SEÑOR CASARAVILLA.- Tratamos de no cometer el mismo error dos veces, y así como el decreto que dictó el Poder Ejecutivo limitaba la discrecionalidad que tenía el directorio –y por eso el TCA determinó que esa limitante de la discrecionalidad no era admisible porque eso estaba establecido por decreto y lo otro figura en una ley–, si elaborara una reglamentación en tal sentido, estaría limitando la discrecionalidad que hoy tiene el directorio de acuerdo con la ley. Por lo tanto, si el TCA actuara con lógica haría que la norma cayera porque está limitando la discrecionalidad en forma diferente y creo que no es conveniente.

Hay un estatuto que tiene todo un procedimiento que pasa por una propuesta que hace la empresa, pero en definitiva lo aprueba el Poder Ejecutivo mediante un decreto que luego se podrá recurrir, etcétera. Hay un proceso que está previsto en el estatuto de la UTE, que prevé un montón de cosas que vienen funcionando desde hace treinta años. Están la encomendación, el comisionamiento, los procesos competitivos, la carrera administrativa; todo está ahí. Con esa misma legislación se han dado todas estas realidades.

Creo que más allá de manifestar lo que uno haría, la experiencia me dice que si queremos ser más prolijos y por decreto convertir en norma lo que antes era una práctica usual, como sabemos que puede ser recurrida y quedará sin efecto, no cometería dos veces el mismo error. Creo que es así y que, más que manifestar lo que haría y lo que me parece bien –de hecho tengo la prueba de cómo venimos operando, tratando de priorizar los procesos competitivos–, no tengo mucho más que responder.

Volviendo a las preguntas, se me consultaba por un tema al que ya he referido, y es cuál ha sido el costo del proyecto Bambú. Fueron USD 4:800.000 –ya lo he referido, repito– en lo que es la consultoría de KPMG en su momento, y otro tanto –aunque un poco menos– en lo que fueron los salarios de la gente que estuvo trabajando durante ese tiempo y los fueros que tenían los integrantes del sindicato que participaron, porque esto fue una construcción colectiva.

Después, sí, hay otro número vinculado a cuánto se transformó eso porque hubo una mejora salarial. UTE fue la única empresa que no tuvo proceso de reestructura en el período 2005–2009 ya que todas las demás empresas públicas lo tuvieron. UTE quedó relegada y esa fue la única reestructura habilitada.

Toda reestructura, en general, tiene un costo y más cuando uno hace una adecuación salarial. Esa adecuación, asociada justamente con el transitorio, generó esos números en una empresa

que tiene del orden de los USD 350:000.000 de rubro 0. Sí, hubo un costo del orden de los USD 60:000.000 pero eso era algo que…

SEÑOR AMORÍN.- ¿Anuales?

SEÑOR CASARAVILLA.- Correcto. Tenemos más o menos USD 350:000.000 anuales de rubro 0 y el costo de todo lo que supuso el proyecto Bambú, asociado con la mejora salarial, con el redimensionado y con todas las cosas que, en definitiva, se han gestionado, estaba previsto. Fue un poco más de lo previsto pero, en definitiva, eso es parte de la casuística que se da en estos casos. Pero desde el punto de vista del trabajo y de cuánto fue el costo de la consultoría –esa es la pregunta que se me hacía–, considero que hemos sido meridianamente claros.

SEÑOR AMORÍN.- La reestructura Bambú, además de mejorar notoriamente la empresa –como seguramente lo ha hecho–, ¿tiene un aumento salarial que le cuesta a UTE USD 60:000.000 por año?

SEÑOR CASARAVILLA.- Sí, correcto.

Se insistió, de vuelta, en las preguntas respecto a por qué ahora estamos haciendo una reestructura cuando Bambú todavía no terminó. Ya expliqué que Bambú ya terminó y que no trató los cargos de alta gerencia; también expliqué que en este momento se están analizando entre 15 y 20 estructuras asociadas con la dinámica de una empresa que todos los días se reformula tratando de hacer las cosas mejor.

Se me preguntaba respecto a si hice uso de una palabra específica: «lugartenientes». Esto lo he visto varias veces y la verdad es que no puedo certificar qué palabras puedo haber utilizado en una reunión del año 2012 o 2013. Lo que sí puedo certificar es el concepto que manejábamos en aquella época respecto a otro tema, que no es este sino cómo se elegía, por parte del directorio, a los gerentes. En aquella época el decreto reglamentario de la ley orgánica de UTE establecía que para elegir a un gerente se necesitaba la unanimidad de los votos de los directores. Imagínense cómo puede uno gestionar una empresa cuando, en definitiva, esa era la regla. Eso no fue modificado por el TCA, está vigente y, como corresponde para quien tiene la responsabilidad de la gestión, por mayoría absoluta para el caso de gerente general o, de no ser así, por mayoría simple, se hace lo que son las designaciones de gerencia. Eso es lo que corresponde en cualquier empresa en las que están contempladas las responsabilidades y el contralor. Esto ha funcionado.

Incluso, en ese diálogo hablamos con los representantes de la oposición en aquella época, que había dos en UTE. Por ejemplo, para destituir a un funcionario antes también se necesitaban los cinco votos conformes y, justamente, para dar, si se quiere, un poco más de protección en favor del administrado, se dispuso que para el tema de la destitución tuviera que haber cuatro votos conformes y que no fuera por mayoría absoluta. Eso también fue objeto de un cambio en el año 2013, y recuerden que en esa época la propuesta era tratar de usar la figura de la encomendación, como se venía aplicando mayoritariamente. Reitero que lo que hicimos al proponer esto fue pensar que esta es la práctica; entonces, ¿por qué no poner negro sobre blanco? De todas formas, intentamos contar con procesos competitivos, tal como se ha hecho desde que se creó, en 2009, la figura del proceso competitivo para la encomendación de funciones. Es una mejora pero en ese contexto que, dada la estructura de la alta gerencia –por eso proponemos cambiarla–, quedaba demasiado rígido, por ejemplo, a los efectos de cosas que hemos hecho. El directorio, por ejemplo, por unanimidad llega a la conclusión de que la gerencia de área hidráulica no está funcionando y entiende que hay que hacer cambios rápidamente. Imaginen si estoy en un directorio y en esas condiciones necesito la unanimidad de los directores para tomar una decisión sobre algo que es vital para la empresa; ¡sería absurdo! Si hay alguien que tiene las competencias para cambiar esto, ¡vamos arriba! Eso es lo que hizo la UTE y las pruebas están a la vista; si quieren, también podemos hablar sobre este aspecto.

En definitiva, en determinado momento uno tiene que poder elegir entre las personas que considera que tienen las competencias adecuadas y esto –hasta donde sé–en UTE siempre se ha hecho entre los funcionarios de la empresa, por más que el estatuto es tan innovador –por decirlo de alguna manera– que prevé la posibilidad de que en determinadas condiciones se haga una competencia externa. Esto nunca se ha hecho, pero se puede hacer porque el estatuto de UTE es muy de avanzada. No es casualidad que en los años noventa la UTE pegó un salto, y eso también es parte del reconocimiento a los actuales gerentes que tenemos en la empresa.

Creo haber respondido a todas las preguntas que se me han realizado, pero quedo a las órdenes nuevamente.

SEÑOR BERTERRECHE.- En la sesión pasada agradecí a los gerentes de UTE que concurrieron a esta comisión porque habían traído un tema que se estaba discutiendo a través de la prensa y en los pasillos, lo que genera mucha distorsión.

Aquellos veintidós cargos de confianza nombrados a dedo que se iban a agregar hoy resultaron formar parte de una reforma de la alta gestión de la UTE, con la posibilidad o no de contar con procesos competitivos en su decisión. Quiero dejar constancia de que tengo claro que el funcionario es para la función y no al contrario; la prioridad es la empresa y sus funcionarios son servidores públicos que están al servicio de un objetivo general de la nación, en particular en esta empresa. Por lo tanto, aquellos procesos innovadores que mejoran la gestión y reducen los cargos gerenciales en favor de una visión más dinámica, por lo menos desde el punto de vista conceptual, ¡bienvenidos sean! Es lo que pide la oposición en todas las sesiones de rendiciones de cuentas y presupuestos. Llama la atención, entonces, que se tenga una visión crítica sobre esto cuando en realidad lo que se está haciendo es para mejorar. Además, está dentro de una visión moderna de la gestión de una empresa que, más allá de ser monopólica, está en procesos que de hecho son competitivos a nivel internacional. No olviden que la producción nacional depende de esta empresa.

Toda aquella discusión de los cargos de confianza que se iban a nombrar a dedo deriva en el hecho de contar o no con suficiente respaldo jurídico. No tengo una definición al respecto porque no me corresponde, pero sí queda claro que el directorio, o parte de él, se expresó a través de su presidente. Siempre me gusta recordar las palabras de un empresario que decía «Puedo hablar más fuerte, más claro no», y entiendo que en este caso se ha expresado con absoluta claridad lo que se intenta hacer, pero en todo caso, que la legalidad de todo esto la resuelva el TCA y estará bien.

Cuando nos tocó estar en una empresa pública fuimos a un montón de juicios asesorados por nuestros servicios jurídicos. En algunos caso nos indicaron que eran absolutamente blindados y los perdimos, porque el Poder Judicial no es poder divino, sino de hombres que interpretan leyes y que dictaminan.

SEÑOR AMORÍN.- Los asesores también.

SEÑOR BERTERRECHE.- Con mis asesores también ganamos muchos juicios que les duelen a varios, pero no me quiero meter en eso porque ahí me hago un festival.

Como decía, también ganamos juicios cuando nuestros asesores correctamente nos advertían que el caso podía tener algún flanco de debilidad. Definieron los jueces porque estamos sujetos a lo que el juez determine. Lo acaba de expresar el presidente de UTE y saludamos esa situación. ¿Qué dijo? ¿Dijo «Nos vamos a aferrar?». No; que el contencioso defina y que los funcionarios hagan lo que corresponda.

Ahora bien, no podemos definir la gestión de un ente por el estado subjetivo de alguna parte del personal de la empresa. Ahí sí que vamos mal.

Más allá de esas discusiones sobre las debilidades jurídicas que pueden o no existir aquí –eso puede ser parte de otra discusión, que con abogados posiblemente tenga un peso formativo mayor–, las explicaciones dadas por el presidente de UTE son suficientes, claras, y en lo que a mí respecta me voy con la conceptualización necesaria para esta o para discusiones posteriores, si las hubiere.

SEÑOR DELGADO.- Quiero hacerle una pregunta a la directora de Energía.

Cuando le pregunté al presidente de UTE si esta fue una decisión autónoma del ente, de parte de su directorio, o si intervino la Oficina Nacional del Servicio Civil o, en este caso, el Ministerio de Industria, Energía y Minería –a través del cual UTE está vinculada al Poder Ejecutivo–, me respondió algo así como «Hubo contactos». Por lo tanto, me gustaría preguntarle a la directora de Energía si en el proceso de esta reestructura de UTE, el Ministerio de Industria, Energía y Minería participó, fue informado, avala, respalda, o simplemente fue un tema que se manejó en UTE y punto.

SEÑORA OTEGUI.- Creo que el presidente de UTE lo expresó claramente. El tema fue manejado en los organismos competentes. Todas las empresas públicas habitualmente manejan estos temas en el ámbito de OPP y allí fue donde se presentó. También se presentó en la Oficina Nacional del Servicio Civil.

El ministerio sí tenía una información al respecto, pero no era el organismo que tenía que emitir opinión.

SEÑOR PRESIDENTE.- Si no hay más preguntas, agradecemos a la delegación el intercambio. Para eso están las comisiones: para poder hablar con los invitados y recabar las opiniones, más allá de estar en una posición u otra.

Se levanta la sesión.

(Son las 18:24).